

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

Especialização em Marketing Empresarial

Projeto de Final de Curso

Aluna: Fabiula Bitencourt Rocha

**Determinantes para o sucesso de Micro e Pequenas Empresas
no Ramo de Alimentação**

Turma: 2ª a 5ª feira

Orientação Prof.: Romeu Telma

Abril, 2006

ÍNDICE

RESUMO.....3

1. INTRODUÇÃO.....3

2. O BRASIL É EMPREENDEDOR.....4

3. TEORIA.....4

 3.1. EMPREENDEDORISMO.....4

 3.2. ADMINISTRANDO PEQUENAS EMPRESAS9

 3.3. PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICOS13

 3.4. PLANO DE NEGÓCIOS20

4. PROJETO.....26

 4.1. O SETOR DE ALIMENTAÇÃO26

 4.1.1. *Potencial do Setor*26

 4.1.2. *Geração de Empregos no Setor*.....29

 4.1.3. *Desafios e Tendências do Setor de Alimentação*.....30

 4.2. A REALIDADE DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (MPES).....31

 4.2.1. *Caracterização das Micro e Pequenas Empresas (MPEs)*.....31

 4.2.2. *Longevidade das MPEs*32

 4.2.3. *Informalidade*.....36

 4.2.4. *Papel do Governo*.....39

 4.2.5. *Desafios*.....42

5. CONSIDERAÇÕES ANALÍTICAS.....44

 5.1. FATORES CRÍTICOS PARA O SUCESSO.....44

 5.2. A REALIDADE BRASILEIRA45

 5.3. COMO MUDAR A REALIDADE46

 5.4. O RAMO DE ALIMENTAÇÃO48

6. CONCLUSÕES.....49

7. RECOMENDAÇÕES51

8. BIBLIOGRAFIA53

RESUMO

Este trabalho apresenta teorias que dizem respeito ao ambiente de empreendedorismo e à gestão estratégica de pequenas empresas. Estas teorias são comparadas a dados reais sobre a dinâmica das micro e pequenas empresas no Brasil. Esta comparação propicia a constatação de que no país, o empreendedorismo é motivado pela falta de empregos, e por este motivo, não adota os princípios de planejamento inerentes ao sucesso de uma organização. Por fim, analisa-se os pontos críticos a serem revistos para que pequenas empresas tenham sucesso em seus negócios, especialmente no ramo de alimentação fora de casa.

1. INTRODUÇÃO

Neste trabalho serão analisadas as principais teorias relacionadas ao empreendedorismo, assunto que vem merecendo atenção, pelo próprio fato da excelente colocação do Brasil no ranking mundial de empreendedores.

Serão conceituados os termos “empreendedorismo” e “empreendedor” e apresentadas as principais características que tornam um empreendedor um profissional de sucesso.

A dinâmica de uma pequena empresa foi analisada desde antes de sua implementação até a sua implementação, abordando os pontos cruciais de continuidade de um negócio, com foco no planejamento e na gestão estratégica. Como ferramenta de um bom planejamento, é apresentado o Plano de Negócios, com todas as suas variações e utilidades.

Foram agregados ao trabalho, pesquisas e estudos desenvolvidos por órgãos ligados ao empreendedorismo no Brasil, com dados reais da situação do país, nos assuntos inerentes a esta discussão, tais como a motivação pelo empreendedorismo, o grau de informalidade e a longevidade das micro e pequenas empresas. Além de números do setor de alimentação fora de casa, que permitem avaliar a potencialidade do setor no Brasil.

A análise deste conjunto de informações leva a conclusões sobre a viabilidade de se montar um pequeno negócio no ramo de alimentação fora de casa no Brasil.

2. O BRASIL É EMPREENDEDOR

O Brasil continua, em 2005, entre as nações onde mais se criam negócios. O País registrou a sétima colocação entre os participantes do GEM (*Global Entrepreneurship Monitor* - Relatório Executivo sobre Empreendedorismo no Brasil - 2005).

Segundo esta mesma pesquisa, o Brasil ocupa a 15ª posição no ranking do empreendedorismo por oportunidade e a 4ª posição no *ranking* de empreendedorismo por necessidade.

O agrupamento dos dados sobre a distribuição por setor de atividades no Brasil entre 2002 e 2005 revela que os serviços orientados ao consumidor são o setor a que mais se dedicam os empreendedores, sejam eles iniciais ou estabelecidos, segundo esta mesma pesquisa. O segmento de alimentação é o maior foco de interesse dos empreendedores. Aproximadamente 27% dos empreendedores iniciais e 20% dos estabelecidos estão neste setor.

O GEM (2005) aponta ainda, que a grande maioria dos empreendedores brasileiros opta por abrir negócios mais simples, que já nascem mais ou menos prontos, em segmentos já testados e de alta concorrência. Isso explica em parte o baixo nível de inovação, seja tecnológica ou de mercado, quando se considera a totalidade da população empreendedora.

3. TEORIA

3.1. Empreendedorismo

Segundo Bernardi (2006), a idéia de um empreendimento ou novo projeto surge de várias formas: da observação, da percepção e análise de atividades, necessidades, tendências, desenvolvimentos, na cultura, na sociedade, nos hábitos sociais e de consumo, ou até como desenvolvimento natural de um negócio existente. O mesmo autor defende que oportunidades detectadas ou visualizadas, racional ou intuitivamente, das necessidades e das demandas prováveis, atuais e futuras, e necessidades não atendidas definem a idéia do empreendimento ou do projeto.

Em seu trabalho sobre empreendedorismo, Tatiane Tavares e Juvêncio de Lima (EnANPAD 2004) apontam que a palavra Empreendedorismo é derivada da palavra *entrepreneur*, do francês, que significa aquele que assume riscos e começa algo novo. O tema acerca desse fenômeno que modifica as condições correntes do mercado através da introdução de algo novo e diferente, em resposta a necessidades percebidas, tem despertado um crescente e significativo interesse no campo de estudos organizacionais.

Dolabela (1999a) aponta que há muitas definições para o termo, principalmente pelo fato de as propostas virem de pesquisadores de diferentes campos, que utilizam os princípios de suas próprias áreas de interesse para construir o conceito. Ainda segundo este escritor, há duas correntes principais, que contêm os elementos comuns à maioria, que são os economistas – que associam empreendedor à inovação –, e os comportamentalistas – que enfatizam aspectos atitudinais, como a criatividade e a intuição.

Segundo Tavares e Lima (EnANPAD 2004), empreendedorismo se configura quando a idéia de inovação é concebida, é viável e se constitui em uma competência essencial. Isso significa que o novo negócio não poderá ser copiado facilmente e, ainda, se a idéia inovadora oferece condições ou pode ser utilizada para novos negócios. A alma do empreendedorismo, baseado nesses conceitos, está na criação de uma inovação que permaneça sendo exclusiva da empresa por um período de tempo significativo e, portanto, uma competência essencial que se constitui em seu diferencial.

Estudos apontam para o papel do empreendedorismo e a sua importância para o desenvolvimento econômico, demonstrando que crescente interesse pelo tema é fruto de sua importante prática para o desenvolvimento de muitos países, principalmente numa sociedade em que os empregos tradicionais estão cada vez mais escassos e, os indivíduos precisam encontrar e desenvolver novas alternativas para se manterem ativamente econômicos, conforme citado por Tavares e Lima (2004).

Se tomarmos a definição do dicionário Aurélio (1985) empreendedor é aquele que pratica o ato de empreender, que pode ser explicado como ‘pôr em execução’. Desta forma,

empreendedor é aquele que executa coisas, que põe coisas em prática. Se ele coloca algo em prática, pode-se ir um pouco além, e afirmar que idéias são colocadas em prática.

Moreira et al (1997) defendem que empreendedor é o profissional com capacidade natural de gerir e impulsionar negócio próprio ou de terceiro, a partir de medidas arrojadas e positivas. Pode ser também o fundador de uma empresa, ou então, o que amplia os negócios de uma já existente e de sua propriedade.

Assim, a definição de Filion, apontada por Dolabela (1999b), parece ser um consolidado de cada sutileza das definições aqui apontadas: “um empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões”.

Mesmo assim, a definição é bastante abrangente e leva a uma necessidade de entender melhor o perfil de uma pessoa que leva o adjetivo de ‘empreendedor’. Que características poderiam definir um empreendedor?

Bernardi (2006) defende empreendedores possuem um perfil com características típicas, das quais se destacam:

- Senso de oportunidade;
- Dominância;
- Agressividade e energia para realizar;
- Autoconfiança;
- Otimismo;
- Dinamismo;
- Independência;
- Persistência;
- Flexibilidade e resistência a frustrações;
- Criatividade;
- Propensão ao Risco;
- Liderança carismática;
- Habilidade de equilibrar sonho e realização;

- Habilidade de relacionamento.

Quase que em concordância, Dolabela (1999b) afirma que as principais características dos empreendedores são:

- O empreendedor tem um “modelo”, uma pessoa que o influencia;
- Tem iniciativa, autonomia, autoconfiança otimismo, necessidades de realização;
- Trabalha sozinho;
- Tem perseverança e tenacidade;
- O fracasso é considerado um resultado como outro qualquer. O empreendedor aprende com resultados negativos, com os próprios erros;
- Tem grande energia. É um trabalhador incansável. Ele é capaz de se dedicar intensamente ao trabalho e sabe concentrar os seus esforços para alcançar resultados;
- Sabe fixar metas e alcançá-las. Luta contra padrões impostos. Diferencia-se. Tem a capacidade de ocupar um espaço não ocupado por outros no mercado, descobrir nichos;
- Tem forte intuição;
- É comprometido, crê no que faz;
- Cria situações para obter *feedback* sobre o seu comportamento e sabe utilizar tais informações para o seu aprimoramento;
- Sabe buscar, utilizar e controlar recursos;
- É um sonhador realista;
- É líder. Cria um sistema próprio de relacionamento com os empregado, extraindo o que cada um tem de melhor;
- É orientado para resultados, para o futuro, para o longo prazo;
- Aceita o dinheiro como uma das medidas de seu desempenho, e não como força motriz do que faz;
- Tece ‘redes de relações’, utilizadas intensamente como suporte para alcançar os seus objetivos;
- Conhece muito bem o ramo onde atua;
- Cultiva a imaginação e aprende a definir visões;
- Define o que deve aprender para realizar as suas visões;
- Cria um modelo próprio de aprendizagem;

- Tem alta capacidade de influenciar as pessoas com as quais lida e tem a crença de que pode mudar algo no mundo;
- Gosta do risco, mas faz tudo para minimizá-lo;
- Tem alta tolerância à ambigüidade e à incerteza, e é hábil em definir a partir do indefinido;
- Mantém um alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios.

Bernardi (2006) complementa ainda que os empreendedores não nascem ‘empreendedores’. Ele defende que existem circunstâncias e motivações que dão origem a um empreendedor, que podem ou não se relacionar aos traços de personalidade. Por exemplo:

- O empreendedor nato – aquele que apresenta traços de personalidade comuns ao que entende como empreendedor ou que possui forte influência familiar;
- O herdeiro – aquele que é treinado desde cedo para dar continuidade ao empreendimento;
- Funcionário de empresa – aquele que sente necessidades de realização pessoal;
- Excelentes técnicos – são os que têm conhecimento e experiência no ramo;
- Vendedores – conhecem o mercado e têm experiência no ramo;
- Opção ao desemprego – quando por falta de emprego, o indivíduo lança-se ao empreendedorismo;
- Desenvolvimento paralelo – quando o indivíduo desenvolve um negócio derivado de sua experiência, associado a outras pessoas;
- Aposentadoria – ocupação para esta nova etapa da vida.

Morris (1991) defende que pessoas que abrem empresas sem o perfil empreendedor, podem incorrer em erros, que tenham como consequência o insucesso. Alguns exemplos: o artesão que tem pouca habilidade em vendas; o administrador experiente, que tem atitudes de gerente de grande empresa; o vendedor com excesso de confiança e pouco conhecimento de produção e administração; ou o burocrata, acostumado com administração, mas que não tem liderança, nem aceita correr riscos, mesmo que previamente analisados.

Independentemente da motivação que leva o indivíduo ao mundo empreendedor, pelas características pessoais já citadas, é possível dizer que o empreendedor é uma pessoa fortemente direcionada para o sucesso. Com o devido planejamento e capital para colocar a idéia em prática, sucesso é uma questão de tempo.

E há que se considerar, que o sucesso de um empreendimento, gerará empregos, capacitará cidadãos, gerará renda para várias famílias, e com isto leva uma região, uma cidade, um país ao desenvolvimento.

Dolabela (1999a) defende que a pequena empresa surge da existência de nichos mercadológicos, lacunas de necessidades não atendidas pelas grandes empresas e pela produção de massa. E são elas, as pequenas empresas, as responsáveis pelas taxas crescentes de emprego, de inovação tecnológica, de participação no PIB e de exportação. Por este motivo, o escritor sugere esforços mais efetivos para a implementação de políticas públicas mais adequadas e um sistema de financiamento baseado em capital de risco. Além disto é preciso focar esforços nas universidades, para formar profissionais empreendedores e não profissionais focados em gerenciamento de empresas.

Esta preocupação na formação de empreendedores seria crucial para que empreendimentos tradicionais, adotassem uma perspectiva mais direcionada à inovação. Drucker (2002) diferencia a administração empreendedora da tradicional, evidenciando que as primeiras necessitam se especializar em administrar os novos negócios criados, já as segundas, sabem como administrar o seu ramo de negócios, contudo precisam aprender a ser empreendedoras e estar constantemente inovando, visando a sobrevivência e prosperidade.

Desta forma, como bem defendeu Bernardi (2006), o lucro deixaria de o único propósito ou fim empresarial. Seria um meio de continuidade saudável, no sentido de se fazer algo mais e melhor. O autor define que a empresa empreendedora deve ser ativa nos assuntos sociais, ecológicos e ambientais, tecnológicos, nas condições de trabalho, nas relações com a comunidade, com os parceiros, na cultura, no social e na ética, criará condições duradouras de sustentabilidade ao modelo de negócios, enfim, uma abordagem sistêmica e integrativa e de responsabilidade social.

Assim, empreendedores fariam de seus empreendimentos, negócios de sucesso, gerando desenvolvimento para todo o país.

3.2. Administrando Pequenas Empresas

Conforme mencionado no capítulo anterior, as pequenas empresas têm como grande oportunidade, trabalhar nas lacunas deixadas pelas grandes empresas no atendimento das necessidades, desejos e expectativas de seus consumidores.

Aliado a este ponto, Morris (1991) lembra que numa pequena empresa, o empreendedor não possui um chefe para dizer o que deve ser feito. Só o proprietário sabe o que deve ser feito hoje e o que pode ser deixado para o outro dia. Resnik (1990) reforça que a pequena empresa necessita de uma clara identidade e de um conceito dominante na organização para separar os assuntos administrativos vitais dos desejáveis, os importantes dos triviais. Tais empresas devem explorar seu potencial em margens competitivas que as distingam de suas rivais.

É por este motivo, que pequenas empresas precisam ser administradas de uma forma um pouco diferente das empresas já constituídas no mercado.

Morris (1991) aponta que antes de abrir uma pequena empresa, o empreendedor deverá refletir sobre:

- Como administrar um pequeno negócio – o empreendedor deve contar com um sério planejamento de onde se quer chegar e como chegar lá. Isto facilitará organizar as atividades do dia-a-dia, para que possa cumprir as atividades essencialmente importantes;
- As demandas sobre o empreendedor – o candidato a empreendedor estará submetido diariamente à demandas de funcionários, da família, da sua própria saúde. É preciso que o candidato tenha jogo de cintura para lidar com estas pressões;
- Conhecer-se bem – é preciso que o indivíduo saiba identificar se possui as características principais de um empreendedor de sucesso para que possa assumir a iniciativa ou buscar tais características através do auto-desenvolvimento;

- Finanças pessoais – um pequeno negócio leva um tempo para se tornar bem sucedido, e o candidato a empreendedor deverá se organizar para ter uma retirada pessoal mínima ao longo deste período. Planejamento financeiro é essencial;
- Que tipo de negócio - É preciso também que a pessoa saiba que tipo de negócio deseja começar. É preciso que se saiba o máximo possível sobre o ramo escolhido. Investigação e pesquisa são extremamente importantes. Um grande influenciador desta decisão será a quantidade de dinheiro que o indivíduo poderá levantar;
- *Franchising* ou negócio próprio – decisão, a qual o autor defende que se a idéia é brilhante, mas por qualquer razão não se tenha o desejo ou os recursos para explorá-la, então deve-se pensar em *franchising*. Este tipo de negócio proporciona ao empreendedor: redução do risco da colocação da idéia à prova; reduz custos com propaganda; as ações de marketing, o pacote de produção e a administração possuem um padrão pré-determinado; apoio contínuo e ajuda do franqueado com eventuais problemas.

O SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, órgão que dá apoio a micros e pequenos empreendimentos e empreendedores no Brasil, confirma esta preocupação quando orienta, em seu site, que antes de iniciar suas atividades, candidatos montar o seu próprio negócio devem seguir o seguinte roteiro:

- Definição do Negócio (indústria, comércio ou serviços; franquias, empresa familiar, escritório em casa, cooperativa, comércio eletrônico ou associação);
- Planejamento (marketing, finanças, produção, recursos humanos, ambiente externo e interno, etc.);
- Formalização da Empresa (definição do nome empresarial -Sociedade Limitada ou Sociedade Anônima -; registro de marcas e patentes; registro da empresa; admissão de funcionários); para então alcançar a etapa final de
- Desenvolvimento do Negócio.

Resnik (1990) defende que dez são as condições decisivas para o sucesso e a sobrevivência das pequenas empresas. São elas:

- Objetividade – é essencial uma avaliação honesta e imparcial dos pontos fortes e fracos da companhia e de suas habilidades empresariais e administrativas;
- Simplicidade e Foco – nas pequenas empresas, o simples é eficiente. O esforço e os recursos devem estar focados onde o impacto e os lucros forem maiores. É preciso estabelecer prioridades e evitar desperdícios;
- Excelência – a empresa deve proporcionar bens e serviços num grau de qualidade e diferenciação tal que satisfaçam as necessidades e desejos de seu público-alvo. Qualidade é fator crítico de sucesso;
- Público-alvo – através de técnicas de Marketing, definir o público-alvo, determinar como atingir este público e como vender para tais consumidores;
- Funcionários – criar, administrar e motivar uma equipe vencedora que faça o que o empreendedor não pode fazer sozinho;
- Controles contábeis – manter um bom contador para desenvolver os registros e controles contábeis que o empreendedor precisa na administração da empresa;
- Caixa – nunca ficar sem disponibilidade de caixa, já que a disponibilidade de caixa destina-se a todas as obrigações de pagamentos da empresa. O fluxo de caixa precisa Ter equilíbrio entre seus recebimentos e seus desembolsos. O lucro obtido deverá ser direcionado ao investimento na própria empresa;
- Crescimento – evitar as armadilhas do rápido crescimento, já que o crescimento muito rápido e sem controle, elevará substancialmente os custos (principalmente os variáveis), implicando no também rápido consumo do caixa. Crescimento exige que a empresa assuma riscos previamente calculados, precisa ser administrado;
- Conhecimento – conhecer a firma de trás para a frente é essencial para controlar e viabilizar o aumento dos lucros;
- Futuro – planejamento constante e imposição de desafios alcançáveis, que se transformem em atividades produtivas.

A boa administração de uma pequena empresa deve buscar a continuidade do negócio. Para que isto seja possível, a empresa deve seguir uma forma de gestão tal, que busque a fidelidade dos clientes. A edição especial de Pequenas Empresas Grandes Negócios (2006) – “Seja seu Patrão” - indica os pontos que a pequena empresa deve levar em conta no relacionamento com o cliente para conseguir sua fidelidade. São eles:

- Bom atendimento – o cliente deve se sentir satisfeito todas as vezes que procurar a empresa, até mesmo quando esta não tiver o produto que o cliente procura;
- Garantias – o cliente precisa estar convencido que o produto ou serviço que ele está comprando é adequado às suas necessidades;
- Respeito e seriedade – a pequena empresa deve conhecer os direitos do cliente em todos os detalhes da operação do negócio;
- Diferenciação – o cliente deve perceber algo de especial no estabelecimento, que funcione como um atrativo para ele voltar;
- Personalização – a empresa deve dispor de algum serviço ou tática de atendimento que faça o cliente se sentir especial;
- Confiança e credibilidade – o cliente precisa ter a clara idéia de que a satisfação dele é mais importante para a empresa do que a venda do produto ou serviço;
- Serviços adicionais – a empresa deve estar sempre atenta às oportunidades de surpreender o cliente positivamente no dia-a-dia.

Bernardi (2006) complementa que o sucesso empresarial das empresas na atualidade deve estar calcado nos seguintes alicerces:

- Efetividade organizacional (processos; recursos; flexibilidade; aprendizado; equipes, alianças e parcerias; e monitoramento de desempenho);
- Efetividade gerencial (liderança e administração; visão e direção estratégica; e foco no cliente);
- Visão sistêmica (arquitetura de ligações, relacionamento e conhecimento; busca contínua de oportunidades; integrar e agrupar; e busca contínua de evoluções);
- Visão externa (avaliar constantemente o ambiente e o cenário);
- Congruência do modelo (harmonia e coerência entre planejamento e objetivos e a prática diária).

Resnik (1990) aponta que uma pequena empresa deve se preocupar com a eficiência interna. Ao contrário das grandes empresas, não há espaço para custos inúteis e infundados, que

dissipam as poucas disponibilidades e bens da empresa. Pequenas empresas têm muitas limitações. Desta forma, a administração eficiente é imperativa em pequenas empresas.

É possível perceber, que pelas necessidades especiais de gerenciamento exigidas por um pequeno negócio, não há como uma pessoa sem o perfil empreendedor obter sucesso. Uma coisa é pré-requisito para o sucesso da outra. A administração de uma pequena empresa depende muito do seu gestor. Ou melhor dizendo, depende totalmente do quão empreendedor é o administrador.

3.3. Planejamento e Gestão Estratégicos

Moreira et al (1997) definem planejamento estratégico como o processo de desenvolvimento e manutenção de um ajuste estratégico entre os objetivos de organização e as oportunidades do mercado. Baseia-se no desenvolvimento de uma missão da empresa, objetivos de apoio, um *portfolio* de negócios bem estruturado e estratégias funcionais coordenadas. Planejar estrategicamente, segundo os autores, é criar condições para que as organizações decidam rapidamente diante de oportunidades e ameaças, otimizando as vantagens competitivas em relação ao ambiente concorrencial em que atuam. É o direcionamento estratégico que permite às organizações reagirem rapidamente às turbulências do meio ambiente, explorarem melhor as oportunidades de mercado e desenvolverem novas técnicas de administração.

A palavra estratégia veio do uso militar, como pode-se verificar na definição do dicionário Aurélio (1985): “1. Arte militar de planejar e executar movimento e operações de tropas, navios e/ou aviões para alcançar ou manter posições relativas e potenciais bélicos favoráveis a futuras ações táticas. 2. Arte de aplicar os meios disponíveis ou explorar condições favoráveis com vista a objetivos específicos.”

Pela definição acima, percebe-se com clareza, o que o termo “estratégico” agrega valor ao conceito usual de “planejamento”. Ao planejar estrategicamente, o indivíduo considera as atuais e futuras movimentações de sua empresa e do mercado no qual está inserida, pontuando oportunidades e ameaças, decidindo as melhores iniciativas com os recursos disponíveis, em

prol de uma meta estabelecida para a empresa. Não se trata apenas de projetar ações e números. A estratégia agrega um “quê” de oportunidade ao planejamento.

Oliveira (2001) definiu estratégia como um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar preferencialmente, de maneira diferenciada, os desafios e objetivos estabelecidos. A estratégia deverá ser sempre uma opção inteligente, econômica e viável. E sempre que possível, original e até ardilosa para que se constitua na melhor arma de que se dispor para otimizar o uso de seus recursos, superar a concorrência, reduzir seus problemas e otimizar a exploração das possíveis oportunidades.

Oliveira (2001) argumenta ainda, que planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado; entretanto, a empresa tem condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores de modo que possa exercer alguma influência; o planejamento é ainda um processo contínuo, um exercício mental que é executado pela empresa independentemente de vontade específica dos seus executivos.

Santos (1992) defende que apesar da inexperiência, da escassez de profissionais qualificados, do trabalho intenso e do elevado custo da operacionalização, há que se conceber que o planejamento estratégico das empresas é uma das poucas ferramentas que os administradores podem utilizar para otimizar sua gestão. A importância maior do planejamento estratégico reveste-se da necessidade de se somar todos os pontos de vista, todas as atitudes, todos os hábitos podem ser somados e aplicados numa única direção, a qual, progressivamente conduzirá ao objetivo central da organização.

Oliveira (2001) aponta que o planejamento possui cinco dimensões:

- Assunto abordado: produção, pesquisa, novos produtos, finanças, marketing, instalações, recursos humanos, etc.;
- Elementos: propósitos, objetivos, estratégias, políticas, programas, orçamentos, normas, procedimentos, entre outros;
- Tempo: longo, médio ou curto prazo;

- Unidades organizacionais: planejamento corporativo, de subsidiárias, de grupos funcionais, de divisões, de departamentos, de produtos, etc.;
- Características: complexidade ou simplicidade, qualidade ou quantidade, estratégico ou tático, confidencial ou público, formal ou informal, econômico ou caro, etc.;

Como consequência destas dimensões, planejamento pode ser definido como um processo desenvolvido para o alcance de uma situação desejada de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa.

Tweed (1998) defende que o foco na estratégia cria valores para a empresa, passando a ser, conseqüentemente, fonte de lucratividade. Ao articular o cerne de uma companhia – seus valores corporativos, o foco na criação de valores – e testar esse foco na vida real, uma organização pode conhecer seu potencial de ganho e manter uma vantagem competitiva no mercado.

Segundo Oliveira (2001), são três os tipos de planejamento: o estratégico, o tático e o operacional. O planejamento estratégico relaciona-se com objetivos de longo prazo e com maneiras e ações para alcançá-los que afetam a empresa como um todo. Normalmente, é de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção de cursos de ação a serem seguidos. Já o planejamento tático relaciona-se a objetivos de mais curto prazo e com maneiras e ações que, geralmente afetam somente uma parte da empresa. Trabalha com decomposições dos objetivos estratégicos, e por este motivo, visa otimizar o resultado de uma área, e não da empresa toda. Desta forma, é desenvolvido em níveis gerenciais e tem como finalidade a eficiente utilização dos recursos disponíveis para o alcance dos objetivos. O planejamento operacional, por sua vez, diz respeito ao planejamento de atividades de execução de uma empresa. Pode ser considerado como a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas. São basicamente, os planos de ação e planos operacionais

O mesmo autor afirma também, que através do planejamento estratégico, a empresa espera:

- Conhecer e melhor utilizar seus pontos fortes, que proporcionam à empresa diferenciações que a colocam em posição de vantagem no ambiente empresarial;
- Conhecer e eliminar, ou adequar seus pontos fracos, que colocam a empresa em situação de desvantagem no ambiente empresarial;
- Conhecer e usufruir as oportunidades externas;
- Conhecer e evitar as ameaças externas;
- Ter um plano de trabalho, no qual estabeleça seus objetivos; os caminhos a serem seguidos; o quê, como, quando, por quem, para quem, por que e onde devem ser realizados os planos de ação; como e onde alocar recursos.

Tavares (2000) complementa que a estratégica, elevada ao nível de gestão, permite ainda à empresa:

- Maior interação com seu meio ambiente, estimulando a busca mais sistemática do futuro;
- Foco e significado na busca da visão, missão, desenvolvimento de competências essenciais e distintivas, e o cultivo de valores;
- Tornar o processo decisório mais ágil e coerente;
- Definir escopo competitivo com objetivos, metas e planos de ação mais oportunos e adequados;
- Viabilizar modelos organizacionais mais adequados às demandas ambientais, integrando pessoas, habilidades e recursos;
- Coordenar e otimizar a alocação de recursos, proporcionando melhores resultados operacionais e administrativos;
- Estabelecer mecanismos de avaliação e controles voltados para a eficácia, a eficiência e a efetividade da organização.

Oliveira (2001) afirma que o conhecimento detalhado de uma metodologia de elaboração e implementação do planejamento estratégico nas empresas propicia ao executivo o embasamento teórico necessário para otimizar a sua aplicação. Ele defende também, que uma metodologia de elaboração e implementação de um planejamento estratégico deve ser composta pelas seguintes fases:

- Diagnóstico Estratégico: identificação da visão da empresa; análise externa (ameaças e oportunidades no ambiente em que a empresa está inserida); análise interna (pontos fracos, fortes e neutros da empresa); análise dos concorrentes;
- Missão da Empresa: estabelecimento da missão da empresa; estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais; estruturação e debate de cenários; estabelecimento de postura estratégica a ser adotada; estabelecimento de macroestratégias e macropolíticas;
- Instrumentos Prescritivos: estabelecimentos de objetivos, desafios e metas; estabelecimento de estratégias e políticas funcionais; estabelecimento dos projetos e planos de ação;
- Instrumentos Quantitativos: projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário; levantamento dos recursos necessários.
- Controle e Avaliação: avaliação de desempenho; comparação do desempenho real com os objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos; análise dos desvios; tomada de ação corretiva.

Certo e Peter (1993) concordam com os pressupostos de Oliveira quando apontam as seguintes etapas envolvidas no processo de administração estratégica: análise do ambiente; estabelecimento da diretriz organizacional; formulação da estratégia; implementação da estratégia; controle da estratégia.

Tavares (2000), por sua vez, propõe um modelo um pouco mais completo:

- Delimitação do negócio, formulação da visão, da missão e o inventário das competências distintivas;
- Análise macroambiental (impacto frente ao porte da organização, ao setor e segmento em que esta opera; etc.)
- Análise do ambiente competitivo e dos tipos de relacionamento da organização;
- Análise do ambiente interno;
- Estabelecimento de valores e políticas;
- Formulação e implementação de estratégias;
- Definição de objetivos;
- Elaboração do orçamento;
- Definição de parâmetros de avaliação e controle;

- Formulação de um sistema de gerenciamento e responsabilidades; e
- Implantação das ações planejadas.

Santos (1992) já defende que o planejamento estratégico deve ser separado primeiramente em duas áreas: área da análise e a área de decisão. Na área da análise devem ser considerados: a cultura da empresa; o ramo de negócio; análise conjuntural (ambiente macroeconômico); análise do ambiente externo; análise do ambiente interno. Na área da decisão, primeiro definem-se os objetivos da organização, formula-se o plano estratégico, que é quebrado em programas táticos (marketing, produção, finanças, qualidade, recursos humanos, etc.), faz-se o orçamento, implementa-se e controla-se.

Tavares (2000) menciona também algumas técnicas de aplicação na fase de planejamento estratégico: a matriz de crescimento e participação no mercado; a curva de experiência; as unidades estratégicas de negócios (UENs); e a matriz de atratividade de negócios e posição no mercado. Mas, segundo ele, essas fórmulas são simplistas e estão distantes da implementação do plano estratégico, sendo desta forma, técnicas frágeis para darem suporte à sua implementação. Esta lacuna, abre espaço para a gestão estratégica, que visa associar planejamento de implementação.

O planejamento estratégico influencia a forma de administrar uma empresa. O planejamento, um dos elementos da administração, ao se atualizar, implica na atualização na forma de gestão, tornando-a mais competitiva. Certo e Peter (1993) afirmam que o maior benefício de uma empresa que adota uma gestão estratégica é a tendência de aumentar seus lucros. Além de se beneficiar financeiramente, a administração estratégica pode aumentar o nível de comprometimento dos membros da organização com as metas da empresa. Cabe ainda mencionar que, ao avaliar o ambiente da organização, é menos provável que a organização seja surpreendida por movimentos de mercado ou por ações de seus concorrentes.

Tweed (1998) complementa que o planejamento estratégico direciona a empresa para o sucesso. Uma vez que os esforços e a energia de uma empresa estiverem focalizados numa missão claramente definida, num propósito claro que leva em conta todos os interessados na organização e numa filosofia corporativa, os lucros serão consequência natural. Os lucros

passarão a mostrar se as tarefas fundamentais do negócio estão sendo devidamente realizadas. Caso seja verificado abaixo da expectativa será preciso se perguntar se as tarefas que vêm sendo desempenhadas estão realmente contribuindo para a missão e o propósito da organização.

Certo e Peter (1993) afirmam que a administração estratégica está baseada em três fundamentos: operacionais, financeiros e de marketing. Segundo eles, o administrador estratégico bem-sucedido deve ser capaz de analisar as principais funções do negócio dentro da organização e entender como elas afetam o processo de administração estratégica e como devem ser integradas a ele. Estas três funções são interdependentes, e por isto o bom funcionamento de uma delas, depende da outra. Os elementos principais de cada fundamento, segundo os autores são:

- **Fundamentos operacionais:** a função operação abrange uma série de atividades importantes, que transformam um conjunto de entradas (*inputs*) em conjunto de saídas (*outputs*). Além do processo de transformação, há outros processos envolvidos como estocagem, entrega, pagamentos, recebimentos, pedidos, etc. Uma operação estratégica deverá ter quatro características de desempenho: eficiência em termos de custo; qualidade; confiança (nas entregas, nos serviços) e flexibilidade (mudanças de projeto ou no volume de produção, por exemplo).
- **Fundamentos financeiros:** os mais relevantes para as empresas são: o grau de liquidez; os indicadores de atividade (rotatividade do estoque e produtividade dos ativos); os indicadores econômicos (retorno sobre o investimento e margem de lucro sobre vendas). Outros pontos também merecem a atenção do executivo, como por exemplo, o cálculo do ponto de equilíbrio e a análise do valor presente líquido.
- **Fundamento marketing:** é importante analisar o relacionamento entre consumidor e o produto/serviço; segmentar o mercado; projetar uma estratégia de *mix* de marketing; adotar uma estratégia de produto (respeitando seu estágio no ciclo de vida); adotar uma estratégia para a definição do preço; formular o plano de promoção; e definir a estratégia de canal de distribuição (canal de venda) para se ter sucesso neste quesito.

Tavares (2000) defende ser fundamental que todas as áreas da organização contribuam com informações para a montagem de um Sistema de Informações Gerenciais (SIG). As

informações pertinentes a cada área são importantes, na medida que interferem, de maneira positiva ou negativa, no processo de gestão estratégica. O autor defende ainda, a abrangência de um sistema de informações gerenciais deve integrar, não só dos três setores foco para Certo e Peter (1993), mas também o macroambiente, os relacionamentos da organização, o ambiente competitivo e todo o ambiente interno.

3.4. Plano de Negócios

Um Plano de Negócios, segundo Dolabela (1999b), é um instrumento que descreve a forma de pensar da empresa sobre o futuro do negócio. Ele descreve o negócio, os motivos da existência da oportunidade do negócio, como o empreendedor pretende agarrá-la e como buscar e gerencia os recursos para aproveitá-la. Em linhas gerais, ele descreve aonde ir, como ir mais rapidamente, o que fazer durante o caminho para diminuir incertezas e riscos.

Já Bernardi (2006) define o Plano de Negócios como um processo, no qual devem ser respondidas questões cruciais, em qualquer estágio evolutivo da empresa. Estas questões são: “qual é o negócio?”, “qual é o estágio atual?”, “para onde se está indo?”, “quais são os objetivos?”, “como a empresa está indo no estágio atual?”, “é viável?”, “quais são os riscos?”.

Em outras palavras, o Plano de Negócios permitirá ao empreendedor conhecer em detalhes o mercado em que pretende atuar, como a existência de consumidores em potencial dispostos a pagar pelos produtos ou serviços que a empresa deseja oferecer, os preços que se pode cobrar e se isso trará lucro suficiente para garantir o pagamento de suas despesas, o reinvestimento na empresa e o seu lucro, como definido pela edição especial de Pequenas Empresas Grandes Negócios (2006) – “Seja seu Patrão”.

Desta forma, pode-se dizer que o Plano de Negócios é uma ferramenta que tem o propósito de validar a idéia de um novo produto ou serviço. Sua própria definição reforça a importância de seu desenvolvimento e aplicação antes de iniciar um empreendimento.

Segundo Bernardi (2006), o desenvolvimento do plano de negócios conduz e obriga o empreendedor a concentrar-se na análise do ambiente de negócios, nos objetivos, nas

estratégias, nas competências, na estrutura, na organização, nos investimentos e nos recursos necessários, bem como no estudo da viabilidade do modelo do negócio. Por essa análise, detectam-se as possíveis vulnerabilidades e ameaças do negócio e as contramedidas necessárias, bem como as oportunidades e as forças, delineando uma trilha estratégica congruente ao negócio.

Dolabela (1999b) defende que o plano de negócios faz o empreendedor mergulhar profundamente na análise de seu negócio, diminuindo sua taxa de risco e subsidiando suas decisões.

Bernardi (2006) complementa ainda que como nem todo o empreendedor têm, usualmente, a totalidade dos recursos necessários aos investimentos decorrentes do plano e dos objetivos, a existência do plano de negócios, desenvolvido de forma profissional e competente, é requisito fundamental e facilitador na procura de investidores, interessados e instituições de financiamento. Dolabela (1999b) complementa que os principais “clientes” de um plano de negócios são o próprio empreendedor; sócios e empregados; sócios em potencial; parceiros em potencial; órgãos governamentais de financiamento, bancos, capitalistas de risco (para a obtenção de recursos); grandes clientes atacadistas, distribuidores; franqueados.

Normalmente, até pelas próprias circunstâncias e características típicas das empresas brasileiras, notadamente nas pequenas e médias empresas, o tempo dedicado ao planejamento é insuficiente, dado o envolvimento do empreendedor em todos os assuntos da empresa, conforme aponta Bernardi (2006). Com condições adversas, escassez de recursos, concentração nas rotinas e preocupação com a sobrevivência a curto prazo, com pouca margem para erros, o empresário não encontra tempo, nem cultua o hábito de planejar.

Dolabela (1999b) reforça que a utilização do plano de negócios é algo ainda muito incipiente no Brasil. Poucos empreendedores trabalham com essa metodologia no país, ao contrário de Europa, Canadá e Estados Unidos, onde a ferramenta é utilizada por novos e antigos empreendedores.

No entanto, conforme determina Bernardi (2006) não ter planejamento é uma posição radical e errada. O desenvolvimento de planos, com a dosagem correta de formalidade, simplicidade e objetividade, deverá constituir-se num processo proveitoso e produtivo, que propiciará melhor entendimento do negócio; determinação e compreensão das variáveis vitais e críticas; clareza quanto ao que se deve e não deve fazer; visão de oportunidades; abordagens criativas e inovadoras; definição de objetivos; observação de alternativas e possibilidades futuras; integração e motivação aos envolvidos na empresa; direção e rumo; disciplina e motivação; entre outros.

Um bom planejamento, através da ferramenta do plano de negócios, permitirá que o empreendedor perceba de uma forma clara, qual o caminho deverá percorrer para alcançar o sucesso, perpetuando a atuação de sua empresa.

Segundo Bernardi (2006), qualquer avaliação de um plano de negócios se sustenta nos pilares essenciais:

- Foco no Negócio – qual é o negócio;
- Mercado – quem e como é o cliente; necessidades, se e como o projeto as satisfaz; quais são os macrofatores de demanda;
- Ramo e Concorrência – oportunidades e riscos essenciais e críticos;
- Operações – como se é bem-sucedido e se te lucro no ramo;
- Desempenho – crescimento da receita; margem de contribuição e ponto de equilíbrio; retorno sobre o capital investido;
- Gestão – competências e desempenho à altura dos desafios e demandas.

Estes pilares podem ser organizados de diversas maneiras num documento escrito. E o autor sugere, que com os devidos ajustes às situações específicas – objetivo do plano, estágio da empresa e o ramo de atividade – a estrutura do documento poderá ser composto pelas seguintes partes:

- Capa (contendo nome da empresa, logo, endereço, telefone, nome do principal executivo ou contato e *email*);

- Índice;
- Termo de Confidencialidade (documento de praxe do mercado para que os dados confidenciais do empreendimento não sejam divulgados, copiados ou utilizados indevidamente);
- Conceito do Negócio (fornece aos interessados uma visão geral do negócio, sem grandes detalhes. Os detalhes necessários devem vir nos capítulos seguintes);
- Organização e Estrutura;
- Marketing;
- Produtos e Serviços;
- Operações;
- Recursos Necessários;
- Planejamento Econômico-financeiro;
- Proposta de Implantação;
- Sistemas de Controle e Monitoramento;
- Sumário;
- Anexos.

Já Dolabela (1999b) sugere a seguinte apresentação para o plano de negócios:

Sumário Executivo:

- Enunciado do Projeto;
- Competência dos responsáveis;
- Os produtos e a tecnologia;
- O mercado potencial;
- Elementos de diferenciação;
- Previsão de vendas;
- Rentabilidade e projeções financeiras;
- Necessidades de financiamento.

A empresa:

- A missão;
- Os objetivos da empresa – situação planejada, o foco;

- Estrutura organizacional e legal – descrição legal, estrutura funcional;
- Responsabilidades da equipe dirigente – curriculums
- Plano de Operações – administração, comercial, controle de qualidade, terceirização, sistemas de gestão;
- As parcerias.

O Plano de Marketing:

- Análise de Mercado – o setor, o tamanho do mercado, oportunidades e ameaças, a clientela, segmentação, concorrência, fornecedores;
- Estratégia de Marketing – o produto/serviço, tecnologia, ciclo de vida, vantagens competitivas, planos de pesquisa e desenvolvimento, preço, distribuição, promoção e propaganda, serviços ao cliente (venda e pós-venda), relacionamento com os clientes.

Plano Financeiro:

- Investimento inicial;
- Projeção dos resultados;
- Projeção de fluxo de caixa;
- Projeção do balanço;
- Ponto de Equilíbrio
- Análise dos investimentos – *payback*, taxa interna de retorno, valor atual líquido.

Morris (1991) concorda que para pequenas empresas o plano de negócios deve manter-se simples. O autor, por sua vez, diz que num plano de negócios não podem faltar: o *background* do projeto; seus objetivos; informações relevantes sobre o mercado, produção e finanças; e o que a empresa fará se as coisas não saírem de acordo com o plano. Sugere que a seguinte estrutura seja adotada, considerando as especificidades de cada negócio:

A justificativa do projeto:

- Cenário atual;
- Qual é a oportunidade;
- Como explorar a oportunidade;
- Qualificações de cada participante.

Objetivos do projeto:

- Objetivo a longo prazo da empresa;

- Como o projeto contribuirá para o cumprimento deste objetivo.

O Mercado:

- Consumidores;
- Distribuidores;
- Margens comerciais e descontos;
- Concorrentes;
- Sazonalidade;
- Diferenciais;
- Preço – da empresa e concorrentes;
- Canais de venda – como vender;
- Previsão de vendas para os próximos 5 anos;
- Apoio promocional e custo;
- Equipe de trabalho – como buscar e treinar.

Produção:

- Processos desenvolvidos na empresa e os terceirizados;
- Conhecimento que a empresa possui sobre os processos e como compensar deficiências;
- Instalações;
- Custos do produto – quais são e quanto custam;
- Produtividade – capacidade produtiva e capacidade ociosa;
- Mão de obra – disponibilidade e custo;
- Treinamento;
- Qualidade;
- Estoques.

Finanças:

- Lucro – projeções ou lucratividade;
- Financiamento necessário;
- Projeção de balanços;
- Ponto de Equilíbrio;
- Margem para imprevistos e emergências;
- Controles financeiros – que controles serão feitos, como serão feitos, e por quem.

Percebe-se vários tópicos em comum dos modelos de planos de negócios apresentados. Todas as sugestões devem ser analisadas pelo empreendedor, ou pelo responsável pela elaboração do plano, e mescladas de forma que melhor se adequem ao negócio e ao objetivo do projeto em questão. Não há um modelo mais certo do que o outro. A idéia é que pontos básicos sejam abordados e os detalhes sejam indicados, conforme a necessidade apontada no documento. Independente do formato que o plano assume, o importante é que o empreendimento seja previamente analisado através de um plano de negócios, ferramenta essencial para a análise de viabilidade do negócio.

4. PROJETO

4.1. O Setor de Alimentação

4.1.1. Potencial do Setor

Segundo a ABRASEL, Associação Brasileira de Bares e Restaurantes, o setor de alimentação fora do lar representa hoje quase um milhão de empresas entre bares, restaurantes, lanchonetes e padarias.

Segundo esta Associação, o setor emprega seis milhões de pessoas, gera diretamente 2,4% do PIB brasileiro. Considerando que em 2004, o PIB brasileiro alcançou R\$1,769bilhões, estamos falando em aproximadamente R\$42milhões gerados pelo setor ao ano.

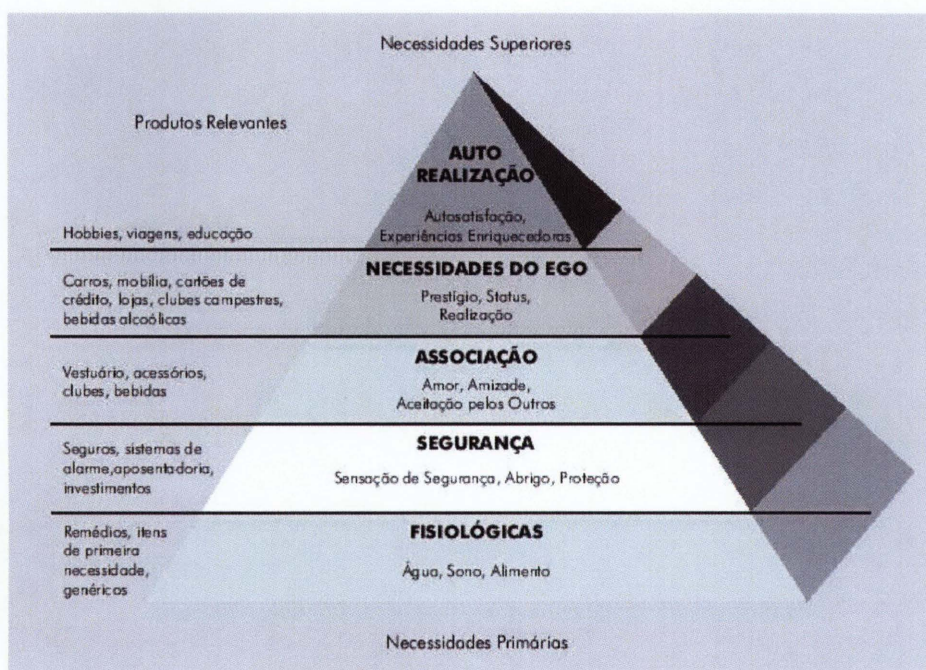
A ANVISA, Agência Nacional de Vigilância Sanitária, estima que, no Brasil, uma em cada cinco refeições é feita fora de casa (ABIA, 1999). Além disso, o setor absorve 26% do total de gastos com alimentação do povo brasileiro.

Ainda segundo a ABRASEL, no turismo, o segmento é responsável por 40% do PIB e por 53% da mão-de-obra empregada.

A ABRASEL também aponta que atividade de bares e restaurantes é a única que existe em todas as cidades do Brasil, inclusive em vilarejos, e movimenta mais de R\$ 12 bilhões ao ano.

Segundo o SEBRAE de São Paulo, das empresas abertas no Estado entre 1999 a 2003, o segmento de alimentação foi um dos mais procurados.

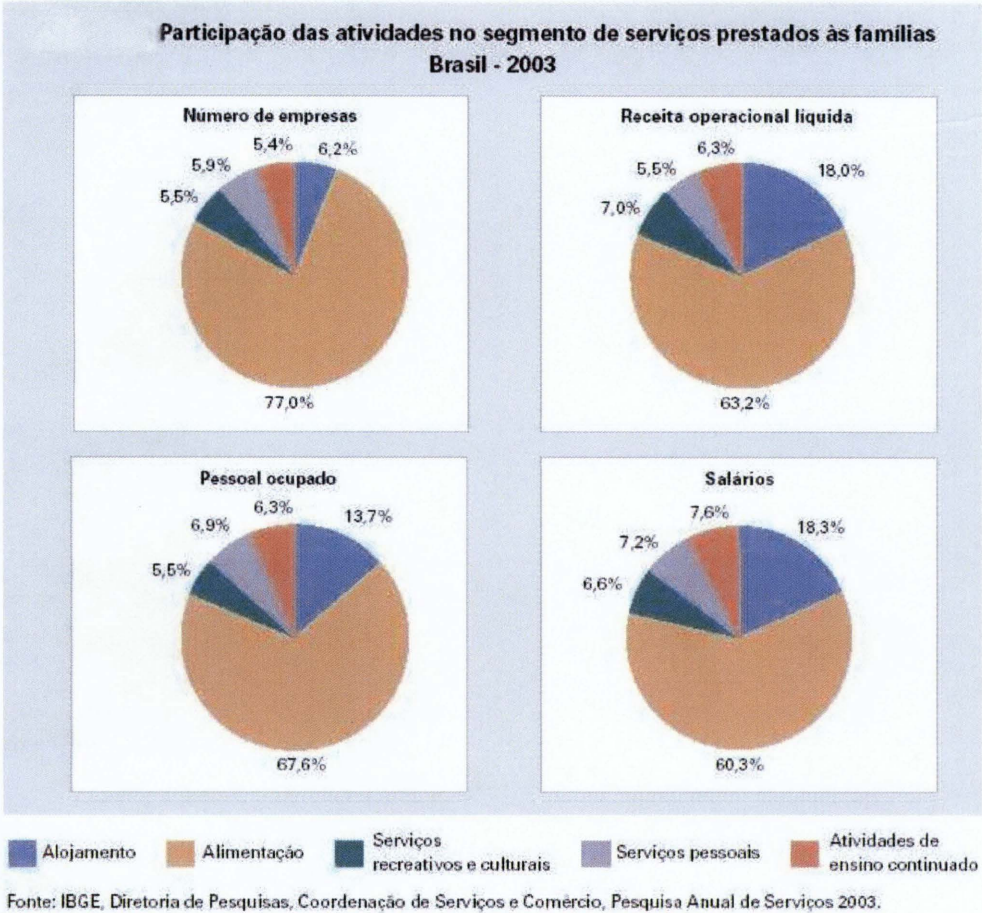
Considerando o setor de alimentação como um setor que atende necessidades básicas das pessoas e que com a estabilidade da economia, as pessoas podem alimentar-se cada vez mais fora de suas residências, o setor tem boas perspectivas de crescimento. Kotler (1993) aponta que alimentação é uma necessidade fisiológica, inerente ao ser humano, de acordo com a Hierarquia das Necessidades de Maslow:



Fonte: Princípios de Marketing – Philip Kotler & Gary Armstrong - PHB

Só para exemplificar o potencial de crescimento do setor de alimentação, as franquias do setor viram o seu faturamento crescer cerca de 31% entre 2001 e 2004, conforme estatísticas da ABF, Associação Brasileira de Franchising. Sendo que, de todo o incremento gerado no setor de franquias neste período, só o setor de alimentação foi responsável por 15% deste volume. Em 2004, eram 145 Redes com 5.378 unidades franqueadas no ramo de alimentação.

Em pesquisa realizada pelo IBGE (Pesquisa Anual de Serviços) de 2003, o setor de serviços estava assim distribuído:



Ainda segundo o IBGE (Estudo MicroEmpresas 2001), nas atividades de comércio e serviços, há uma preferência do pequeno investidor para o ramo de alimentação, devido aos seguintes fatores:

- Maior facilidade para se estabelecer no negócio;
- Mercado com boa perspectiva, pois tende a acompanhar o crescimento populacional;
- Maior perspectiva de retorno do investimento a curto prazo, pois atende às necessidades básicas da população; e
- Utilização de mão-de-obra barata e não-qualificada.

4.1.2. Geração de Empregos no Setor

Segundo a ABRASEL, o setor de bares e restaurantes gera 8% dos empregos diretos no Brasil, ou seja, 6 milhões de empregos.

A mesma instituição defende que este setor que emprega tantos brasileiros é também um dos grandes promotores do desenvolvimento social e, talvez, a única atividade econômica presente em cada um dos 5.600 municípios brasileiros. Nos mais pobres vilarejos é, sem dúvida, a atividade que mais permite o acesso sócio-econômico, absorvendo mão-de-obra pouco ou quase nada qualificada.

Nas empresas do segmento de alimentação fora do lar, boa parte de base familiar, esses trabalhadores brasileiros encontram não só a oportunidade do emprego, como também de receber uma formação que normalmente deveria ter sido repassada por suas famílias como noções básicas de comportamento e até mesmo de higiene pessoal, conforme declarado pela ABRASEL.

Atuando como educadores, os empresários do setor recebem brasileiros como aprendizes em serviços gerais, cozinha, atendimento e os formam cozinheiros, chefes, garçons, *maitres*, gerentes e, não raro, novos colegas, empresários do segmento de alimentação fora do lar.

Ainda dentro do desafio de vencer o problema da inclusão social, como poucos, o setor contribui de forma expressiva, empregando em grande escala negros, pardos, mulheres e jovens que buscam a oportunidade do primeiro emprego. Só para se ter uma idéia do potencial desse segmento, na economia americana, ele é responsável por 27% dos primeiros empregos, conforme estatísticas da ABRASEL.

Desta forma, é possível ter uma noção do potencial do segmento na geração de trabalho, principalmente no que se refere a oportunidades de primeiro emprego, absorção de mão-de-obra não-especializada - candidata permanente à exclusão - , melhoria da qualificação profissional e desenvolvimento de novas carreiras.

4.1.3. Desafios e Tendências do Setor de Alimentação

O desenvolvimento das atividades relacionadas ao setor de alimentação fora do lar implica em investimentos na qualificação da mão-de-obra, conforme defende a ABRASEL.

Esta é uma questão que se tornou urgente, visto que os bares e restaurantes precisam evoluir para suprir as necessidades de um público cada vez mais diversificado e que tem exigências diversas. São minorias como idosos, diabéticos, pessoas com restrições ao glúten e outras particularidades, que requerem uma maior especialização dos profissionais e a flexibilização dos cardápios, como aponta a ABRASEL. Há também uma expansão significativa do turismo, a exigir variedade e qualidade dos estabelecimentos e dos produtos oferecidos.

Além disso, apesar da tecnologia moderna possibilitar a produção de alimentos seguros, nas três últimas décadas, segundo a ANVISA, o número de doenças veiculadas por alimentos tem aumentado consideravelmente. Isto por que, se cuidados básicos não forem tomados, eles poderão sofrer contaminações, seja na preparação para o transporte, seja no recebimento, no armazenamento ou, ainda, na manipulação final, antes de serem consumidos.

Tendo em vista que a segurança alimentar está diretamente ligada à saúde pública, e é um direito assegurado aos consumidores pelo Código de Defesa do Consumidor, a ANVISA concorda ser urgente a qualificação dos profissionais da área, para garantir alimentos seguros à população, e, logicamente, assegurar o sucesso de um empreendimento nesta área.

Um outro fator de competitividade é a associação a órgãos que de alguma forma colaborem com o desenvolvimento de forma sustentada do empreendimento. Algumas entidades geram uma série de vantagens ao empreendimento, tais como a mobilização da categoria por políticas públicas que promovam o desenvolvimento do segmento de alimentação fora do lar; compra de insumos com descontos; assessoria jurídica; convênios com entidades de saúde, bolsa de emprego, compras a prazo em supermercados; participação em Guias Gastronômicos; linhas de crédito especiais; etc. A ABRASEL defende que parcerias são e continuarão sendo um importante apoio ao sucesso de micro e pequenos empreendimentos.

A intensa movimentação em todo o setor de alimentação fora do lar é visível. Trata-se apenas do início de uma longa jornada, cujo objetivo principal é contribuir para a criação de um ambiente de negócios favorável e capaz de promover o seu crescimento de forma sustentada. As empresas que conseguirem acompanhar o crescimento e as oportunidades do setor sairão ganhando.

4.2. A Realidade das Micro e Pequenas Empresas (MPEs)

4.2.1. Caracterização das Micro e Pequenas Empresas (MPEs)

Segundo o IBGE (Microempresas 2001), não há unanimidade sobre a delimitação do segmento das micro e pequenas empresas. Observa-se, na prática, uma variedade de critérios para a sua definição, tanto por parte da legislação específica, como por parte de instituições financeiras oficiais e órgãos representativos do setor, ora baseando-se no valor do faturamento, ora no número de pessoas ocupadas, ora em ambos. A utilização de conceitos heterogêneos decorre do fato de que a finalidade e os objetivos das instituições que promovem seu enquadramento são distintos (regulamentação, crédito, estudos, etc.).

O quadro, abaixo, sintetiza os critérios adotados para enquadramento de micro e pequenas empresas no Brasil.

- Definição de micro e pequenas empresas

Critérios de enquadramento	Valor de receita	Número de pessoas ocupadas
Lei nº 9.841 de 05/10/1999 Microempresas Empresas de pequeno porte	Até 244 mil reais De 244 mil reais a 1,2 milhões de reais	
Sebrae Microempresas Empresas de pequeno porte		Até 9 De 10 a 49
BNDES (critério dos países do Mercosul para fins creditícios) Microempresas Empresas de pequeno porte	Até 400 mil dólares (cerca de 940 mil reais) De 400 mil dólares a 3,5 milhões de dólares (cerca de 8,2 milhões de reais)	

Fontes: Brasil. Lei nº 9841, de 5 de outubro de 1999. Institui o estatuto da microempresa e da empresa de pequeno porte, dispondo sobre o tratamento jurídico diferenciado, simplificado e favorecido previsto nos artigos 170 e 179 da Constituição Federal. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 6 out.1999, p.1. Col. 1; SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

De acordo com o IBGE (Microempresas 2001) são características das micro e pequenas empresas:

- Baixa intensidade de capital;
- Altas taxas de natalidade e de mortalidade: demografia elevada;
- Forte presença de proprietários, sócios e membros da família como mão-de-obra ocupada nos negócios;
- Poder decisório centralizado;
- Estreito vínculo entre os proprietários e as empresas, não se distinguindo, principalmente em termos contábeis e financeiros, pessoa física e jurídica;
- Registros contábeis pouco adequados;
- Contratação direta de mão-de-obra;
- Utilização de mão-de-obra não qualificada ou semi-qualificada;
- Baixo investimento em inovação tecnológica;
- Maior dificuldade de acesso ao financiamento de capital de giro; e
- Relação de complementaridade e subordinação com as empresas de grande porte.

4.2.2. Longevidade das MPEs

Segundo a ABRASEL, no Brasil, de cada 100 bares ou restaurantes que abrem, 35 fecham em 1 ano, 50 em 2, 75 em 5 e de 95 a 97 em 10 anos. Só na cidade de São Paulo abrem-se por ano 600 bares e restaurantes e fecham-se 400.

Segundo o ex-presidente da ABRASEL, Joaquim Saraiva de Almeida, “isto acontece porque o mercado é versátil, exige mudanças constantes para adaptações às novidades, e as ofertas no mercado são maiores que a demanda. Por isso, é preciso analisar a concorrência e tentar diferenciar-se”.

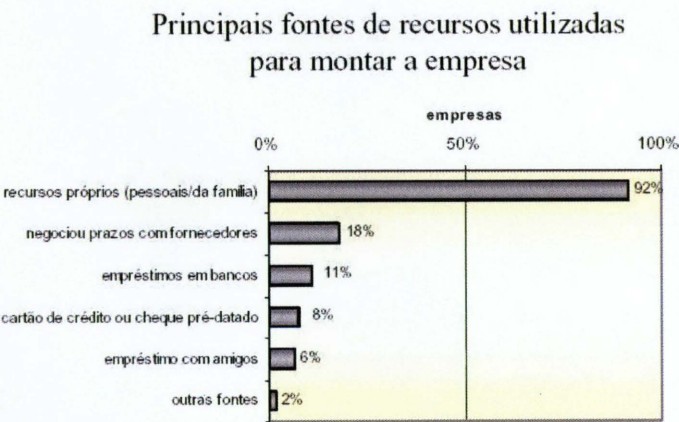
O presidente da Federação de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares do Estado de São Paulo, Nelson de Abreu Pinto, identifica três problemas básicos para este insucesso: “Primeiro: falta

de profissionalismo – esse não é um negócio para amadores. Segundo: capital insuficiente para montar e gerir o restaurante. Terceiro: não ter reserva para o capital de giro.”

Segundo ele, naufragam os que se aventuram numa atividade econômica que não dominam, não conhecem. Para entrar no ramo de alimentação e lazer é preciso conhecer os meandros da parte técnica e operacional, conhecer a fundo cozinha, salão, recepção e administração. Nelson defende que o dinheiro também é essencial. "Às vezes, a pessoa recebe uma indenização de R\$ 30 mil e diz 'Ah, vou montar um restaurante'. Monta e custa R\$ 100 mil. Como só tinha R\$ 30 mil, fica devendo a outra parte, pagando juros altíssimos. Aí precisa de verba para aluguel, água, luz, telefone, mão-de-obra e encargos sociais. E também de uma reserva para comprar alimentos e bebidas."

Um outro fator de forte impacto nos negócios é a alta carga tributária e trabalhista. A Legislação trabalhista brasileira é altamente tendenciosa aos empregados, prejudicando muitas vezes empresários com longos processos na Justiça. Segundo a ABRASEL, o ramo de alimentação costuma ter mais encargos do que outros setores da economia, se considerados encargos municipais, estaduais e federais.

Uma pesquisa realizada pelo SEBRAE de São Paulo e pela JUCESP, Junta Comercial do Estado de São Paulo, em 2004, analisou 4.650 empresas com registro de abertura entre 1999 e 2003. E como resultado destas pesquisas são apresentados abaixo alguns dados interessantes:

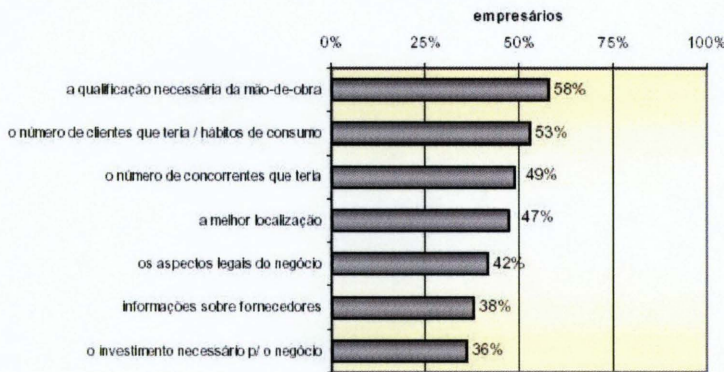


Fonte: SEBRAE-SP.

Nota: cada empresa pode ter citado mais de uma fonte.

Por este quadro, percebe-se que a maior parte das empresas entrantes no mercado, utiliza recursos próprios para estruturar seus negócios. No entanto, imagina-se que o recurso que monta o negócio, pode não ser suficiente para estabelecer um capital de giro.

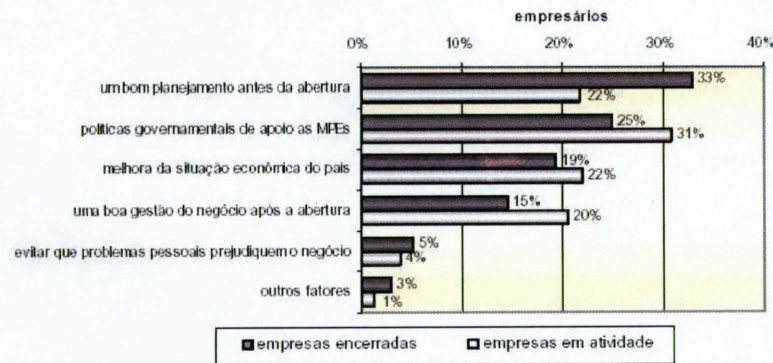
Falta de planejamento antes da abertura:
Não conheciam e não levantaram informações
sobre ...



Fonte: SEBRAE-SP.

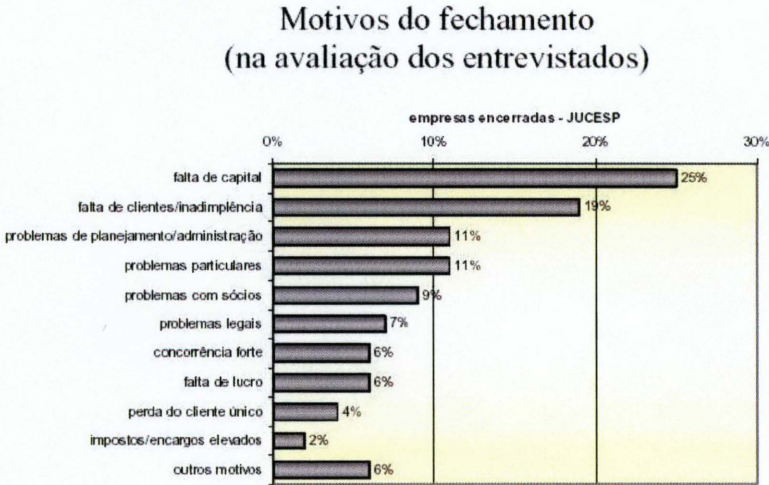
Por este quadro, percebe-se que é expressivo o percentual de empresários que iniciam atividades sem planejamento algum de questões básicas inerentes ao seu negócio. Dos itens pesquisados, aquele que tem um pouco mais de atenção dos empresários é o investimento necessário para o negócio. Mais uma vez, percebe-se que os empresários não se preparam para emergências. Aliás, o quadro aponta que os empresários não se preparam adequadamente nem para as atividades básicas da empresa que também exigem recursos financeiros.

Fator mais importante para a sobrevivência
das empresas (na avaliação dos entrevistados)



Fonte: SEBRAE-SP.

O quadro acima aponta duas realidades: a de quem fechou e a de quem está operando. Os empresários que encerraram suas atividades conseguem ver mais claramente que a falta de planejamento foi a maior das imprudências. Já os empresários que estão em atividade, acreditam fortemente que há falta de apoio governamental às micro e pequenas empresas. Tais empreendedores assumem uma postura notadamente dependente, como se estivessem a espera de uma ajuda maior. Perfil que não se adequa ao perfil empreendedor mencionado em capítulo anterior.



Fonte: SEBRAE-SP.
Nota: respostas espontâneas (cada empresa pode ter citado mais de um motivo)

Os motivos para o encerramento das atividades, apontados pelos entrevistados, mostram um foco muito grande na falta de capital. Apenas 11% deles apontam a falta de planejamento como o motivo principal. Numa fase de preparação, anterior ao início das atividades, todos estes motivos, deveriam ter sido analisados previamente. A própria falta de capital, apontada como motivo principal, com planejamento prévio, a empresa poderia ter clara noção dos riscos que poderia assumir, sem prejudicar o andamento das operações.

O SEBRAE SP e a JUCESP defendem, com base nesta pesquisa, que pode-se generalizar e afirmar que as principais causas da mortalidade de empresas brasileiras são:

- **Comportamento do Empreendedor:** conhecimentos, habilidades e atitudes empreendedoras insuficientes e que precisam ser aprimoradas antes da abertura do negócio;
- **Planejamento Prévio:** a falta planejamento antes da abertura. E muitas vezes, quando ele existe, é deficiente;
- **Gestão Empresarial:** deficiências na gestão do negócio, após a abertura (ex.: aperfeiçoamento de produtos, fluxo de caixa, propaganda e divulgação, gestão de custos e busca de apoio/auxílio);
- **Políticas de Apoio:** insuficiência de políticas de apoio (peso dos impostos, burocracia, falta de crédito e de política de compras governamentais);
- **Conjuntura Econômica:** baixo crescimento da economia (demanda fraca e concorrência forte);
- **Problemas “Pessoais”:** problemas de saúde, particulares, com sócios, de sucessão e a criminalidade prejudicam o negócio.

Estudos do IBGE (Microempresas 2001) mostram que o comportamento das taxas de natalidade e mortalidade das empresas mostra-se bastante sensível à variável de porte/tamanho das empresas. No setor de comércio constatou-se que a taxa de natalidade, em todos os anos pesquisados, foi superior nas empresas que ocupavam até 5 pessoas. Justifica esse comportamento a inexistência de barreiras à entrada de pequenas empresas, tanto no tocante ao capital humano, quanto ao capital financeiro, necessários a seu funcionamento. Se, por um lado, essas condições justificam a maior natalidade dessas firmas, por outro, parecem decisivas para seu desaparecimento. As taxas de mortalidade das empresas que ocupavam até 5 pessoas foram também mais elevadas quando comparadas às das empresas de maior porte.

4.2.3. Informalidade

Conforme mencionado anteriormente, o Brasil é um país de empreendedores. No entanto, percebe-se uma forte concentração dos empreendimentos na informalidade, não representando, desta forma, toda a alavancagem de desenvolvimento que poderia gerar para o país.

Em pesquisa realizada pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), com apoio do SEBRAE, sobre pequenos negócios informais urbanos, a chamada Economia Informal Urbana referente ao ano de 2003 (ECINF 2005), descobriu-se que os principais motivos que levam empresários a iniciar um negócio informal são a falta de oportunidade de emprego; a busca pela independência; e a complementação da renda familiar. Veja o quadro:

Motivo que levou a iniciar negócio informal

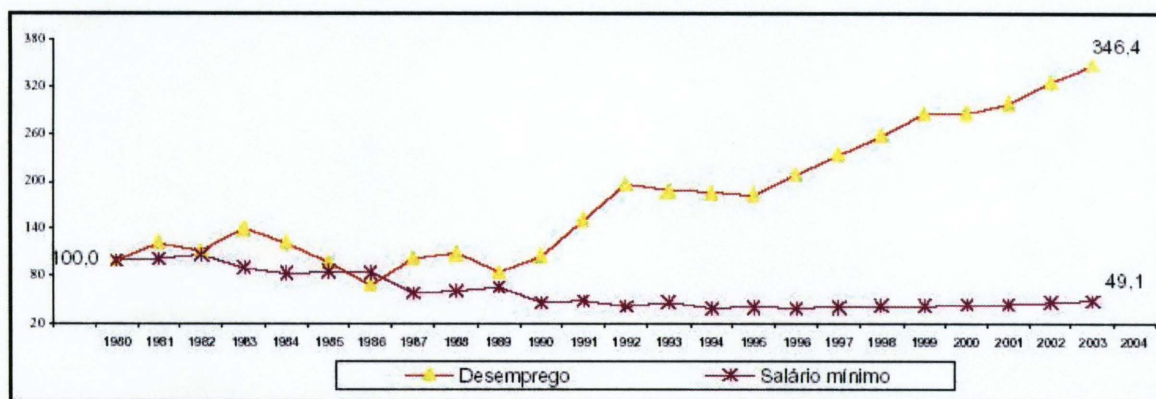
Total	2003	1997
Não encontrou emprego	31.1%	25.0%
Complementação da renda familiar	17.6%	17.7%
Independência	16.5%	20.1%
Experiência na área	8.4%	8.6%
Tradição familiar	8.1%	8.5%
Negócio promissor	7.4%	8.3%
Outro motivo	5.8%	5.1%
Era um trabalho secundário	2.1%	2.0%
Horário flexível	1.9%	2.1%
Oportunidade de fazer sociedade	1.0%	2.4%

Fonte: ECINF/IBGE - SEBRAE

Percebe-se, desta forma, que a sétima colocação do Brasil no ranking do empreendedorismo é estruturada, em grande parte, por um número crescente de empreendedores que entraram no ramo dos negócios por necessidade e não por oportunidade.

Tomando por base o principal motivo indicado nesta pesquisa, o desemprego, verificamos em dados históricos do IBGE, a evolução dos índices de emprego no país (Pochmann 2005):

Brasil: Evolução dos índices de desemprego e do salário mínimo real (1980 = 100,0)



Fonte: IBGE/PNAD ajustada e DIEESE (elaboração própria)

O gráfico aponta para uma tendência crescente do desemprego, que vem desde 1996. O desenvolvimento tecnológico tira do mercado de trabalho profissionais sem especialização, que ao longo do tempo tendem a engordar as estatísticas acima. O gráfico acima reforça os números da ECINF (2005). Com cada vez mais desemprego, mais pessoas entrarão nas estatísticas do empreendedorismo por necessidade. Isto significa também, que mais negócios sem planejamento serão iniciados, com alta probabilidade de insucesso.

Em paralelo a esta questão, a Pesquisa Informal Urbana realizada pelo IBGE em 1997 e em 2003 (ECINF 2005) indicou que para a maior parte dos microempreendimentos, o começo da saída da informalidade não está dado pela burocracia e nem pelos custos da formalização. Isso se refere praticamente à parte final que fundamenta a condição de informalidade. Conforme deixa clara a pesquisa do IBGE, mais de 7 a cada 10 microempreendedores nem procuraram se registrar no Brasil. Possivelmente, porque o essencial, no primeiro momento é tentar sobreviver em meio à instabilidade do negócio e diante dos principais bloqueios ao desenvolvimento dos microempreendedores.

Em se firmando o negócio próprio é que se abre a perspectiva de viabilizar a formalização do empreendimento. Nesses termos, a saída da informalidade passa antes pela possibilidade do negócio ter as condições fundamentais para existir economicamente.

Mas isso, contudo, não significa dizer que todos os esforços direcionados à redução da burocratização do registro formal e à facilitação fiscal não sejam importantes. Certamente, são básicos no processo de formalização. Sua importância, contudo é relativa. Conforme demonstra a pesquisa do IBGE (ECINF 2005), o registro de microempresa e a adesão ao SIMPLES fiscal é destacadamente irrisória no âmbito dos microempreendedores no Brasil.

Independentemente disso, as ações em torno da desburocratização e atenção fiscal não podem ser deixadas de lado. Elas fazem parte de uma estratégia mais geral de modernização e desenvolvimento dos microempreendimentos no Brasil.

A ECINF (2005) aponta ainda, que a informalidade está associada a encargos fiscais crescentes impressos pelos vários níveis de governo, sem que correspondentes benefícios sociais sejam percebidos coletiva ou individualmente. O estado brasileiro apresenta uma carga tributária tendendo a da Inglaterra e uma qualidade de serviços público prestados similar a de Gana.

Os dados da ECINF (2005) indicam também, que não há tendência alguma de que as empresas busquem a formalização, como pode ser visto no quadro abaixo:

<u>Indicadores de Formalização</u>	2003	1997
Licença Municipal ou Estadual		
Possui	22.65	25.05
Não possui	74.28	74.95
Tem constituição jurídica		
Possui	11.53	13.22
Não possui	88.38	86.78
Filiação a sindicato ou órgão de classe		
Filiado	10.67	10.79
Não-filiado	89.30	88.27

Fonte: ECINF/IBGE-SEBRAE

A ECINF (2005) conclui ser necessário uma legislação adequada que permita o crescimento dos negócios. Esta talvez seja a principal responsável pela informalidade parcial ou total que acaba sendo imposta aos empresários, que esperam do poder público uma resposta rápida a essa situação. Essa resposta pode vir por meio de uma mobilização para a aprovação da Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas que tramita no legislativo e que, sem dúvida, será uma excelente ação para corrigir essas distorções.

4.2.4. Papel do Governo

Segundo um estudo do IBGE sobre as micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil (2001), uma importante contribuição das micro e pequenas empresas no crescimento e desenvolvimento do País é a de servirem de “colchão” amortecedor do desemprego. Constituem uma alternativa de ocupação para uma pequena parcela da população que tem condição de desenvolver seu próprio negócio, e em uma alternativa de emprego formal ou informal, para uma grande parcela da força de trabalho excedente, em geral com pouca qualificação, que não encontra emprego nas empresas de maior porte.

O mesmo estudo aponta que na década de 1980, com a redução do ritmo de crescimento da economia, resultando em maior nível de desemprego, os pequenos negócios passaram a ser considerados uma alternativa para a ocupação da mão-de-obra excedente, fazendo surgir ao final da década as primeiras iniciativas mais concretas para incentivar a abertura de micro e pequenas empresas na economia, dentre as quais caberia mencionar:

- A implantação do primeiro Estatuto da Microempresa (Lei nº 7.256 de 27 de novembro de 1984) e a inclusão das micro e pequenas empresas na Constituição Federal de 1988, que passou a garantir-lhes tratamento diferenciado (Artigo 179 do Capítulo da Ordem Econômica);
- A transformação em 1990 do Centro Brasileiro de Assistência Gerencial à Pequena Empresa - CEBRAE -, criado em 1972, em Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE, com funções mais amplas;
- A criação de linhas especiais de crédito no BNDES, Caixa Econômica Federal e Banco do Brasil;

- A Lei n.º 9.317 de 5 de dezembro de 1996, que instituiu o Sistema Integrado de Pagamentos de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte - SIMPLES;
- A Lei n.º 9.841 de 5 de outubro de 1999, que instituiu o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; e
- O estabelecimento de um Fórum Permanente das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, demonstrando a dimensão e a importância das micro e pequenas empresas para o crescimento e desenvolvimento da economia nacional.

Em 2005, para vastos segmentos empresariais, algumas mudanças nas políticas públicas trazem efeitos benéficos de reduzir a carga tributária e facilitar a gestão financeira das empresas, de modo a incentivar o investimento, a exportação e o consumo. Dentre as inovações, a de maior alcance é a Lei nº11.196/2005, decorrente da chamada MP do Bem (Medida Provisória 255), segundo o estudo do IBGE (2001).

Entre os benefícios trazidos pela lei em questão, o mesmo estudo destaca os seguintes: desoneração dos investimentos de empresas exportadoras em bens de capital; incentivos à contratação de pesquisadores; duplicação dos limites de enquadramento das empresas no Simples; alargamento de prazos para recolhimento de impostos; incentivos à compra de imóveis; isenção de PIS e COFINS para compra de computadores de baixo preço.

Mesmo considerando os avanços que as MPEs vêm conquistando, ainda há muito o que se fazer por este segmento da economia.

Se analisarmos políticas específicas aplicadas ao setor de alimentação, também é possível perceber que há mudanças importantes a serem feitas. Em entrevista à Gazeta Mercantil, em 23/11/2005 (ABRASEL), Paulo Solmucci, presidente da ABRASEL, aponta que o governo não vem desempenhando um papel de incentivo ao setor de alimentação fora do lar. “Em todos os níveis é surpreendente o desconhecimento do governo sobre a atividade e a ausência de uma política de desenvolvimento específica. Todo o desenvolvimento do setor se deu estimulado por demanda do consumidor e nunca com base numa política pública específica. Em diversos países, o setor de alimentação fora do lar está organizacionalmente ligado ao

ministério da agricultura, pois grande parte do PIB agrícola flui através deste setor. Não é possível pensar em uma cadeia produtiva de alimentos desligada do mercado de alimentação fora do lar. Precisamos desenvolver políticas de desenvolvimento conjuntas ou pelo menos considerando a grande interface entre os dois segmentos econômicos”.

Aliado às questões de incentivo, há também a dura realidade da burocracia brasileira com relação à formalização de um negócio, manutenção e eventual fechamento. A reportagem da Revista Exame de 1/09/04, edição 825, aponta alguns problemas enfrentados pelos empreendedores brasileiros:

- Abrir uma empresa no Brasil pode demorar até 152 dias (Apenas Haiti, Laos, Congo e Moçambique levam mais tempo. Na Austrália, é possível abrir uma empresa em apenas 2 dias).
- O Brasil é o vice-campeão em número de procedimentos legais necessários para começar um negócio (17 ao todo). Só o Chade exige burocracia maior.
- Demitir no Brasil é muito caro. O empregador tem de pagar em média o equivalente a 41 salários para demitir um empregado, o que o faz pensar duas vezes antes de empregar alguém formalmente. Apenas Serra Leoa, Laos e Guatemala aplicam custos maiores na hora da demissão. Na Nova Zelândia, não há custo algum.
- Fechar um negócio no Brasil leva em média 10 anos. Índia, Chade e Brasil são os três piores países nesse quesito. Na Irlanda, nação de melhor desempenho, ver-se livre de um negócio toma menos de meio ano.

Como bem disse Dolabela (1999a), o apoio ao empreendedorismo e o aumento da dinâmica empreendedora de um país deveriam ser prioridades de qualquer política ou ação governamental que tenha por objetivo promover o desenvolvimento econômico.

Desta forma, percebe-se que ainda há muito o que desenvolver para garantir que MPEs de todos os setores, especialmente do setor de alimentação, continuem crescendo e trazendo desenvolvimento para o país.

4.2.5. Desafios

Em 2006, existe uma forte expectativa sobre a aprovação da Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas - Projeto de Lei Complementar 123/2004 -, conhecida também como Super-Simples, com a qual os tributos atualmente pagos pelas empresas até um determinado patamar de faturamento seriam integrados em alíquotas únicas e reduzidas, afora as reduções de barreiras burocráticas que, com efeito, tornarão mais ágil a abertura, o funcionamento e o encerramento de negócios no País.

A respeito desta questão, o GEM (*Global Entrepreneurship Monitor* - Relatório Executivo sobre Empreendedorismo no Brasil - 2005) firma algumas propostas:

- Melhorar as condições dos empreendedores por necessidade. Estes continuam tendo dificuldades para obter recursos no mercado formal que viabilizem seus negócios.
- Fortalecer a criatividade como elemento essencial do empreendedorismo. O GEM demonstra que a grande maioria dos empreendimentos opera em poucos segmentos, de alta concorrência e baixo nível de inovação.
- Preparar melhor as pessoas que estão pensando em se tornar empreendedoras para que compreendam o mercado em que desejam atuar - principalmente a dinâmica da concorrência, o potencial de aceitação do produto etc. - antes de despender recursos e energias, seus e de seus familiares.
- Orientar potenciais empreendedores quanto ao potencial das atividades relacionadas ao fornecimento de produtos a empresas, de maior valor agregado.
- Introduzir modificações na legislação trabalhista, com incentivos para que pequenos empreendedores contratem mão-de-obra formal, expandindo a força de trabalho protegida por direitos.
- Facilitar o acesso a espaço físico para os empreendedores estabelecerem seus negócios, mediante financiamento para compra ou medidas de diminuição da burocracia, com incentivos fiscais para construção e locação de imóveis comerciais e de produção.

Dolabela (1999a) também tem algumas sugestões para o “projeto brasileiro” de empreendedorismo:

- Sensibilizar os sistemas de suporte e as forças sociais, políticas e econômicas para a necessidade de apoio às empresas emergentes (instituições em prol do empreendedorismo: SEBRAE, IEL, CNPq, BNDES, FINEP, Fundação de Amparo à Pesquisa, institutos estaduais de tecnologia, prefeituras, entre tantos outros);
- Propagar o ensino de empreendedorismo para todos os níveis educacionais;
- Estimular a pesquisa na área do empreendedorismo;
- Implantar políticas públicas e legislação de apoio;
- Estimular a criação de incubadoras e parques tecnológicos e científicos;
- Preparar as empresas existentes para a formulação estruturada de suas demandas aos centros de alta tecnologia;
- Preparar a inserção da pequena empresa no mercado mundial;
- Formação de um sistema brasileiro de capital de risco para investimentos.

O desafio imposto ao país é o de promover o empreendedorismo para que este gere desenvolvimento de forma sustentada, assim como, desenvolver políticas de apoio a estes novos empreendimentos que dêem o suporte adequado à sua longevidade.

5. CONSIDERAÇÕES ANALÍTICAS

5.1. Fatores críticos para o sucesso

Para alcançar o sucesso em um empreendimento é preciso que o trabalho comece muito antes da abertura das portas da empresa.

Em primeiro lugar, o executivo precisa fazer uma auto-análise, para saber se tem o perfil para tocar um negócio próprio e se tem o preparo necessário para iniciar um empreendimento. É preciso que esta análise crítica seja honesta, e que o indivíduo veja quais características lhe faltam e procure desenvolvê-las, da mesma forma que precisará buscar o conhecimento necessário para a abertura de um negócio.

É preciso que a pessoa decida o tipo de negócio e procure saber tudo sobre o ramo escolhido. A idéia de um negócio deverá vir da identificação de uma oportunidade, conforme orientado

por Bernardi (2006). Sobre estas oportunidades, o candidato a empreendedor deverá buscar dados, informações, estatísticas, estudos, artigos, deverá também conversar com empreendedores do ramo, identificando as principais dificuldades e facilidades que estes têm em seu dia-a-dia, deverá observar e visitar empreendimentos já estabelecidos, enfim, deverá buscar tudo o que estiver ao seu alcance para ter sólidos conhecimentos do ramo escolhido.

Então vem a etapa de planejamento, onde devem ser analisadas todas as características que o negócio deve assumir. Como deverá funcionar, para quem vai funcionar, quanto é preciso para investir, que tipo de pessoas devem trabalhar na empresa, entre uma série de outras perguntas. Uma das melhores ferramentas que a pessoa poderá se utilizar nesta etapa de planejamento é o Plano de Negócios. Através da utilização deste plano, a empresa identificará de forma clara qual será a missão da empresa, seus objetivos e sua estrutura organizacional. Na descrição do plano, o executivo deverá analisar o negócio sob os aspectos: da produção (processos, maquinário, instalações, funcionários, produtividade, estoque, entrega, qualidade, etc.); financeiro (investimento inicial, custos fixos e variáveis, ponto de equilíbrio, margem desejada, projeção de vendas, projeção de resultados, fluxo de caixa, capital de giro, payback, etc.); e de marketing (mercado, oportunidades e ameaças, segmentação, público-alvo, concorrentes, fornecedores, vantagens competitivas, produto, preço, promoções e propaganda, distribuição e pontos de venda, serviços ao cliente, relacionamento com os clientes, etc.). Aliado a estes pontos o executivo deverá considerar um sistema de informações gerenciais, que fará a integração destas três importantes áreas da empresa.

O desenvolvimento do plano de negócios, além de confirmar a viabilidade ou não do negócio, irá facilitar a busca por recursos financeiros, sócios e parceiros para a empresa.

Só então, depois de cumpridas todas estas etapas é que a empresa deveria começar a sair do papel, passar pelo processo de formalização, para então, começar a operar.

5.2. A realidade brasileira

Conforme apontado por vários estudos discutidos nos capítulos anteriores, a realidade brasileira é bem diferente do processo ideal de preparação e planejamento.

Percebe-se que a falta de emprego no Brasil, impulsiona as pessoas a montarem seus próprios negócios. Pela natureza da motivação, é natural que boa parte destes negócios iniciem suas atividades na informalidade. Primeiro, por pura falta de informação e preparo do 'empreendedor'. Segundo, pelo ímpeto da necessidade, ou seja, começar logo, para faturar logo e assim, pagar as contas pessoais e da família. E por último, e não necessariamente em todos os casos, para primeiro testar o negócio e ver se vai dar certo.

Como consequência desta motivação à abertura de um negócio, verifica-se o despreparo dos candidatos a empreendedor. Seja no que diz respeito ao perfil e à postura como empreendedor, seja no que diz respeito ao preparo e conhecimento necessários sobre o ramo escolhido para atuar.

Hoje em dia, os consumidores são extremamente exigentes e estão cada vez mais conscientes de seus direitos. O próprio desenvolvimento tecnológico e a globalização tornam o consumidor cada vez mais ávido de soluções particulares e personalizadas, num espaço cada vez mais curto de tempo, além das exigências, que já se tornaram básicas como, a qualidade, preço justo, o prazo de entrega, o serviço de atendimento ao consumidor, entre outros. Este nível cada vez mais alto de exigência acaba impondo ao mercado um dinamismo muito forte, desafiando grandes e pequenas empresas a atender mais e melhor seu público-alvo, com variedade, qualidade, diferenciação, preço justo e bom atendimento.

Considerando este cenário, não há como conceber o sucesso de um empreendimento, nos dias atuais, sem o devido planejamento. Às empresas que resistirem sem planejamento num mercado dinâmico como este, pode-se atribuir lhes sorte.

Como verificado nos estudos apresentados, não se sobrevive sem planejamento. E infelizmente, o que se vê no Brasil, é justamente, consequência da falta de preparo dos empreendedores. As estatísticas alarmantes de mortalidade de empresas no país reforçam esta teoria. Foi dito por Bernardi (2006) que o indivíduo não nasce empreendedor. E o empresário brasileiro não se prepara. A este aspecto, pode-se atribuir a cultura fortemente focada no emprego, onde os funcionários das corporações sempre têm alguém para lhes dizer o que

fazer, como fazer e quando fazer. No mundo das micro e pequenas empresas, isto não existe. O empreendedor é quem buscará, sozinho, por estas respostas.

5.3. Como mudar a realidade

A excelente colocação do Brasil no ranking do empreendedorismo mundial, mascara algumas questões a serem trabalhadas: a motivação à abertura de um negócio; a informalidade; a falta de perfil e preparo.

É claro, que o Governo tem uma grande responsabilidade nesta situação. Mas não se pode jogar toda a culpa da alta mortalidade das empresas no Governo. Hoje, mesmo para os empresários informais, há uma grande quantidade de entidades e instituições de apoio aos pequenos negócios. Falta um pouco de iniciativa das pessoas que simplesmente mergulham no início das atividades, sem nada estruturar.

A questão do desemprego é uma realidade com tendência ao crescimento. A própria industrialização, o desenvolvimento tecnológico e as operações via internet tendem a substituir cada vez mais o trabalho braçal. E para a economia absorver tantos trabalhadores não-especializados é preciso o incentivo às MPEs. Claro que este não é o único incentivo necessário, mas é o defendido neste trabalho. Como se viu nos estudos utilizados, este segmento da economia tem forte capacidade de absorver este tipo de mão-de-obra.

Além disso, é preciso investimento em educação no Brasil, do Ensino Fundamental ao Ensino Superior. É preciso especializar a população para que não fiquem tão dependente da oferta de empregos. É preciso também que o ensino enfatize o empreendedorismo em seus programas. Já que não há emprego para todos, que pelo menos as pessoas recebam orientação sobre os conceitos básicos do assunto, e desta forma se preparem melhor para a entrada no ambiente do negócio próprio.

Analisando agora as MPEs que estão em funcionamento, é importante destacar sua importância na economia, pelo simples fato de gerarem tantos empregos. Milhares de brasileiros são inseridos na economia, obtendo renda, consumindo, e tendo uma vida mais

digna. Desta forma, as MPEs passam a ter um papel importantíssimo no desenvolvimento do país.

Ao mesmo tempo, como foi verificado em estudos, das MPEs em funcionamento, boa parte corre o risco de encerrar suas operações, pelo fato de não terem sido previamente planejadas. À estas empresas, e às que virão, o Governo precisa flexibilizar leis, principalmente a tributária e a trabalhista, assim como, desburocratizar seus processos, para gerar os subsídios necessários à continuidade destas empresas. As leis brasileiras são muito antigas, muito centradas no trabalhador, o que leva muitos funcionários afastados do dia-a-dia da empresa a utilizar-se da legislação para proveito próprio, com ações “milionárias” que, além de muitas vezes serem injustas com o empresário, não podem ser pagas com os recursos disponíveis por uma pequena empresa.

A parceria entre instituições de apoio e as MPEs também precisa ser valorizada e incentivada, como uma forma de levar a estes empresários, o conhecimento empreendedor e a cultura do planejamento. Esta intervenção pode transformar e corrigir os rumos de uma série de empresas já instituídas, mudando os rumos destas empresas para um caminho de lucratividade, saúde organizacional, competitividade e longevidade, garantindo desta forma, o crescimento econômico de um ramo de atividades, que por sua vez, impacta positivamente a economia do país. Desta forma, além do efeito benéfico que a parceria traz, soma-se a modificação da imagem das pequenas empresas para o Estado, que passa a enxergar estes empresários como parceiros da União, pelo efeito benéfico que trarão para a sociedade.

5.4. O ramo de alimentação

Tratando especificamente do ramo de alimentação, é possível verificar a importância do setor na economia do Brasil. Por se tratar de uma necessidade básica do ser humano, tem campo de atuação em todos os pontos do país. E pelo fato também, da estabilidade econômica, há uma tendência de aumentar as atividades de alimentação fora do lar no país.

A grande quantidade de empreendimentos no setor de alimentação fora do lar representa uma boa fonte de absorção de mão-de-obra no país. É a oportunidade de profissionais com pouca

ou nenhuma qualificação ingressarem no mercado de trabalho e com isso, buscarem uma especialização.

É importante apontar a grande necessidade que este mercado tem de manter um nível de inovação de seus cardápios e rápida adaptação às exigências do consumidor. Esta rotina devera ter foco na fidelização do consumidor. Seu nível de exigência, buscará por refeições de qualidade, ao preço que julga adequado ao tipo de estabelecimento e alimento oferecido, variedade de cardápio, bom atendimento, tratamento personalizado, ambiente agradável e limpo, serviços de entrega, facilidade de pagamento, novidades, entre outros. O empreendedor deverá ser flexível para adaptar sua realidade às exigências do consumidor, de uma forma saudável e lucrativa para os dois lados.

A informalidade neste ramo e negócios é um tópico preocupante, pois não há garantias que tais empreendimentos cumpram com todas as exigências previstas em lei, de condições de higiene, limpeza e qualidade na produção dos alimentos. A intervenção de um órgão de vigilância sanitária, poderia vir a encerrar as atividades de um negócio como este, caso este não venha a ter todas as licenças para operar no setor. A recomendação para o futuro empresário do setor é a de operar formalmente. De qualquer maneira, deverá ter ciência que entre seus concorrentes, terá uma série de negócios informais, muitas vezes de grande aceitação do seus consumidores.

Evitar a mortalidade de empresas neste ramo de atuação exige do empresário muita observação ao ambiente no qual está inserido, uma noção realista dos seus pontos fortes e fracos, e das oportunidades e ameaças. Pequenas empresas não têm à sua disposição muitos recursos para pesquisa e desenvolvimento e para manter o grau de diversificação e inovação ideal. Até porque, para isto é preciso muito estudo e comparação, análise de fornecedores, prazo de entrega, produção e o custo final da refeição ou do alimento. O empresário de empresa pequena precisará ser muito criativo para inovar produtos e serviços sem comprometer os níveis de produção e custos do negócio. A observação e sua própria atualização com as tendências do ramo é que propiciará a criatividade ao empreendimento.

O empreendedor deverá estar atento às ofertas similares e substitutas às suas. Deverá saber que outros estabelecimentos o seu cliente também frequenta para acompanhar sua evolução e promover as modificações necessárias. Deverá estar atento, também, a novos entrantes no mercado em que atua e se antecipar a algumas tendências de mercado - como por exemplo, a filosofia de alimentos naturais e orgânicos; às refeições e alimentos para pessoas com restrições alimentares; ambiente adequado para públicos seletos, como os idosos - como forma de aumentar sua participação em determinados mercados que grandes redes têm dificuldade em atuar.

O empreendedor de verdade, que planejar a sua atuação, poderá adaptar tendências à sua realidade de negócios, explorar grandes oportunidades e nichos de mercado, que bem trabalhados poderão ser mostrar lucrativos e levar uma empresa ao sucesso empresarial. Oportunidades existem. Precisam de um olhar atento, curioso e criativo para se tornarem uma visão, que justifique o planejamento, que se torne uma idéia viável e então lucrativa.

6. CONCLUSÕES

Com base em tudo o que foi apresentado, pode-se afirmar que pequenos negócios podem ser desenvolvidos com sucesso no Brasil. As questões que vão ser determinantes para o sucesso são:

- A experiência do empresário no ramo escolhido: conhecimento adquirido, experiências e vivências, a troca de informação com outros empreendedores do setor, as leituras, as palestras, as feiras, as visitas aos concorrentes, etc.
- O grau de profissionalismo do empreendedor: o quanto o empresário se preparou para a função de “dono do negócio”, afinal, não basta uma boa idéia, é preciso ter noções de administração; as associações e instituições de apoio que procurou antes de abrir suas portas; o grau de disponibilidade e jogo de cintura do empresário; a capacidade de adaptação; entre outras características que o profissional deve adquirir.
- O nível de planejamento realizado pelo empreendedor: a profundidade das pesquisas realizadas; o conhecimento da legislação específica ao setor; o capital de giro disponível; ao grau de endividamento que terá de fazer; etc.

Para boa parte das questões acima há instituições de suporte e técnicas para um bom planejamento. Mas tudo depende da atitude do empreendedor, pois mesmo com todas as tendências favoráveis, um planejamento realizado, porém mau feito, pode levar uma empresa ao fechamento.

Aliados a estes fatores, o setor de alimentação pode ser de grandes oportunidades, se bem explorado. Com planejamento, o empreendedor pode identificar a melhor cidade, a melhor região, a concentração de clientes-alvo para escolher a localização de seu negócio. Um produto adequado às suas necessidades, com qualidade, preço justo, um ambiente agradável, limpo, e com bom atendimento serão o ponto de partida. Os próprios clientes sinalizarão em que direção o negócio deve caminhar. Produtos com muita saída, produtos com pouca saída, produtos que só o concorrente oferece, novidades descobertas em viagens, o porquê das preferências, as restrições alimentares, etc. O empreendedor que estabelecer este canal de comunicação com o consumidor e tomar as atitudes necessárias de adaptação do seu negócio, terá à sua frente, vida longa e lucratividade.

E ao alcançar o sucesso, um empreendimento alimentará o sonho de uma vida digna e de prosperidade de várias famílias, que de alguma maneira estarão envolvidas com o negócio, sejam a de trabalhadores diretos do empreendimento, de trabalhadores dos fornecedores, dos trabalhadores do campo, que plantam a matéria-prima, e por aí vai. Um ciclo de sucesso, de prosperidade e de condições justas de vida a cidadãos brasileiros, hoje à margem da economia do país.

7. RECOMENDAÇÕES

Aos futuros empreendedores, ou mesmo aqueles que hoje atuam na informalidade, seria extremamente valioso que buscassem uma maior preparação antes de assumir a responsabilidade por um negócio.

Criatividade e vontade são qualidades importantes. Mas não são suficientes para assegurar a sobrevivência de uma empresa. E o fim de um negócio pode demorar anos para se resolver,

um processo traumático do ponto de vista financeiro e judicial, além de ser o fim da fonte de renda de inúmeras famílias.

Esta preparação é mais fácil do que se imagina. É preciso ser um pouco “detetive”, pesquisar, procurar, ler, se informar, perguntar. E para dar este suporte, várias são as fontes para os empreendedores. São pessoas que já atuam, é a internet, são dados do IBGE, é a observação dos concorrentes já em operação, é entender dos consumidores o que agrada e o que não agrada, é buscar ajuda de instituições de apoio aos micro empreendedores. É preciso mais do que vontade, é preciso organização e planejamento.

Da mesma forma, os empresários em atividade, em dificuldade ou não, precisam estar unidos para buscar junto ao Governo, as mudanças necessárias para que a gestão de um pequeno negócio no Brasil seja menos sofrida. Carga tributária mais adequada ao porte das empresas; incentivos fiscais para iniciativas que ajudem o meio-ambiente; diminuição da burocracia na abertura e encerramento de negócios; revisão das leis trabalhistas e dos encargos sociais; e tantas outras modificações que favoreceriam a longevidade deste segmento de empresas.

As MPEs já se mostraram uma realidade virtuosa para o país. Todas as ações que as apoiarem e aumentarem a sua longevidade, serão de grande importância não só para um grupo de empreendedores, mas para todo o país.

8. BIBLIOGRAFIA

- ABF – Associação Brasileira de Franchising. Disponível em: <<http://www.abf.com.br>>. Acesso em: 02/2006.
- ABRASEL - Associação Brasileira de Restaurantes e Empresas de Entretenimento. Disponível em: <<http://www.abrasel.com.br>>. Acesso em: 02/2006.
- ANVISA - Agência Nacional da Vigilância Sanitária. Disponível em: <<http://www.anvisa.com.br>>. Acesso em: 03/2006.
- BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de Plano de Negócios**. São Paulo: Atlas, 2006.
- CERTO, Samuel C., PETER, Paul J. **Administração Estratégica**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- DOLABELA, Fernando. **O Segredo de Luísa**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999b.
- DOLABELA, Fernando. **Oficina do Empreendedor**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999a.
- DRUCKER, Peter. F. **Inovação e Espírito Empreendedor – Prática e Princípios**. São Paulo: Pioneira, 1987.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Minidicionário Aurélio**. . Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1985.
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <<http://www.ibge.org.br>>. Acesso em: 03/2006.
- _____. As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil 2001. Informação Econômica. Rio de Janeiro. 2003. . Disponível em: <<http://www.ibge.org.br>>. Acesso em: 03/2006.
- KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: Prentice/Hall do Brasil, 1993.
- LAHÓZ, André. Para Enfrentar a Fera. **Revista EXAME**. São Paulo: Edição 825, Ano 38, N.º. 17, 01/09/2004.
- MOREIRA, Júlio César T. et al. **Dicionário de Termos de Marketing**. São Paulo: ATLAS, 1997.

MORRIS, M. J. **Iniciando uma Pequena Empresa com Sucesso**. São Paulo: Makron Books, 1991.

POCHMANN, Marcio. **Economia do Microempreendimento Informal no Brasil**. Texto para Discussão. Brasília. 2005. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 02/2006.

RESNIK, Paul. **A Bíblia da Pequena Empresa – Como iniciar com segurança sua pequena empresa e ser muito bem sucedido**. São Paulo: Makron Books, 1990.

ROQUE, Wagner. Trinta negócios para você montar agora sem correr muitos riscos. **Edição Especial da Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios – “Seja seu Patrão”**. São Paulo: Editora Globo, Março de 2006.

SANTOS, Luiz Alberto A. dos. **Planejamento e Gestão Estratégica nas Empresas**. São Paulo: Atlas, 1992.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso entre: 02/2006 e 03/2006.

_____. ECINF – Economia Informal Urbana. Observatório SEBRAE. Julho. 2005. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 02/2006.

_____. GEM – Global Entrepreneurship Monitor. Empreendedorismo no Brasil: Relatório Executivo. Curitiba. 2005. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 03/2006.

SEBRAE SP - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo. Disponível em: <<http://www.sebraesp.com.br>>. Acesso em: 02/2006.

_____. Sobrevivência e Mortalidade das Empresas Paulistas de 1 a 5 anos. Pesquisa realizada pela JUCESP e SEBRAE SP. São Paulo. 2005. Disponível em: <<http://www.sebraesp.com.br>>. Acesso em: 02/2006.

TAVARES, T. S., LIMA, J. B. de. Empreendedorismo, empreendedores e ação empreendedora. In: 28 ENCONTRO ANUAL DA ANPAD. (2004: Curitiba). Anais... Curitiba ANPAD, 2004.

TWEED, Stephen C. **Foco Estratégico – A Vantagem Competitiva**. . São Paulo: Editora Gente, 1998.